



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

KEHITYSKESKUSTELUPROSESSIN KÄYTTÖÖNOTTO

Case Accanto Systems Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2014
Hilla Lemettinen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

LEMETTINEN, HILLA:

Kehityskeskusteluprosessin käyttöönotto
Case Accanto Systems Oy

Liiketalouden opinnäytetyö, 39 sivua, 7 liitesivua

Kevät 2014

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Accanto Systems Oy:lle toimiva kehityskeskusteluprosessi. Prosessi sisältää ohjeet työnantajalle tiedottamisen järjestämisestä, esimiehelle käytännön järjestelyistä ja keskusteluihin valmistautumisesta sekä tietenkin kehityskeskustelulomakkeen. Toimeksiantaja haluaa saada kehityskeskustelujen avulla enemmän suoraa ja rehellistä palautetta työntekijöiltään.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin mitä kehityskeskustelut ovat, sen historiaa sekä mitä tavoitteita keskusteluilla on niin yrityksen, esimiehen kuin työntekijän näkökulmasta. Lisäksi käsiteltiin, mitä ongelmia keskusteluissa saattaa tulla ja miten niihin tulee valmistautua, jotta keskusteluista tulee mahdollisimman onnistuneet. Toisena näkökulmana käytiin tavoitteiden asettamista, asiaa pohdittiin organisaation ja työntekijän näkökulmasta ja miten tavoitteet voidaan yhteensovittaa. Lisäksi teoriassa käsiteltiin työhyvinvoinnin keskeisiä tekijöitä ja miten työhyvinvointia voidaan parantaa.

Tutkimuksen empiriaosuus toteutettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen ja tutkimus toteutettiin case-tutkimuksena. Tutkimuksessa selvitettiin esimiesten mielipiteitä kehityskeskusteluista. Tämän perusteella tekijä hahmotti paremmin tämän hetkisen lähtötilanteen. Sen avulla luotiin uusi kehityskeskustelulomake. Lisäksi tehtiin esimiehille ohjeet, mitä heidän tulee ottaa huomioon ennen kehityskeskustelun alkua ja mitä sen aikana. Ohjeiden avulla kehityskeskusteluista saadaan enemmän hyödyllistä tietoa.

Tulevaisuudessa yrityksen on tarkoitus ottaa käyttöön palkitsemisjärjestelmä. Kehityskeskustelulomaketta voidaan hyödyntää palkitsemisjärjestelmää tehdessä ja siinä sovittuja tavoitteita ja mittaristoa voidaan käyttää palkitsemisen apuna.

Avainsanat: kehityskeskustelu, tavoitteet, esimiestyö, työhyvinvointi.

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

LEMETTINEN, HILLA:

Development discussion process
Case Accanto Systems Oy

Bachelor's Thesis in Business Studies, 39 pages, 7 appendices

Spring 2014

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to create a functional development discussion process for Accanto Systems Oy. The process includes instructions for an employer to organize briefings, guidelines for manager about practical arrangements and how managers should be prepared for conversations and of course a development discussion form.

Development discussion, the history of it and its goals from the perspective of the company, manager and employee was dealt in the theoretical frame of reference. This theoretical frame also includes possible problems that might appear in conversations and how to be prepared for the problems. Target is that the discussion would be as successful as possible. Another point of view was setting up goals. It was considered from the perspective of the organization and employee and how the goals could be combined.

The empirical part of the research was executed by using the qualitative research method and it was carried out as a case study. Managers' opinions towards development discussion were investigated and based on the results the author of this thesis was able to better perceive her current starting position and to create a new development discussion form. Also instructions about what to take into account before and during the development discussion were made for managers and with those instructions more useful information can be received from development discussions.

In future the company is aiming to put a recompensing system into use. A development discussion form can also be used in the creation of a recompensing system and goals and indicators in the development discussion form can be used as an assistance in recompensing.

Key words: Development discussion, goals, leadership, working wellness.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelma	1
1.2	Tutkimusmenetelmät	2
1.3	Tutkimuksen rakenne	4
1.4	Tutkimuksen käsitteet	4
2	TAVOITTEIDEN ASETTAMINEN YRITYKSESSÄ	6
2.1	Tavoitteiden asettaminen	7
2.2	Organisaation tavoitteet	8
2.3	Työntekijän tavoitteet	8
2.4	Yhteensovittautuminen	9
3	KEHITYSKESKUSTELUT	11
3.1	Kehityskeskustelun historiaa	12
3.2	Kehityskeskustelun tavoitteet	13
3.2.1	Yrityksen näkökulma	14
3.2.2	Työntekijän näkökulma	14
3.2.3	Esimiehen näkökulma	15
3.3	Kehityskeskustelujen ongelmat	15
3.4	Kehityskeskusteluun valmistautuminen ja sen vaiheet	16
4	TYÖHYVINVOINTI	18
4.1	Työhyvinvoinnin keskeiset tekijät	19
4.2	Työhyvinvoinnin parantaminen	20
5	CASE ACCANTO SYSTEMS OY	21
5.1	Kehityskeskustelujen nykytila yrityksessä	22
5.2	Esimiesten käsitys kehityskeskusteluista	23
5.3	Hyvä kehityskeskustelu käytäntö	25
5.4	Tiedotus uudesta toimintatavasta	26
5.4.1	Esimiehen valmistautuminen	26
5.4.2	Työntekijän valmistautuminen	27
5.5	Keskustelun kulku	28
5.6	Kehityskeskustelujen yhteenveto	32

6	YHTEENVETO	34
	LÄHTEET	36
	LIITTEET	39

1 JOHDANTO

Työhyvinvoinnin kehittämisen vastuu on niin työntekijöillä kuin työnantajallakin. Heidän yhteistyöllään työhyvinvointia pystytään edistämään (Työhyvinvointi 2013). Terveyttä edistävä työpaikka kehittää työtä, työyhteisöä ja -ympäristöä. Se kannustaa työntekijöitä aktiivisesti osallistumaan yhteisiin asioihin ja rohkaisee kehittämään itseään. Henkilöstön hyvinvointi on yksi kilpailuvaltti yritykselle, joten siitä kannattaa pitää huolta. (Hyvinvointi työpaikoilla 2013.)

Yksi hyvä tapa kehittää työhyvinvointia on pitää säännöllisiä kehityskeskusteluita. Valpolan (2002, 9) mukaan kehityskeskustelu on keino varmistaa, että tarpeellisista asioista on tullut puhuttua ja kuunneltua kaikkia osapuolia ja että tieto on kulkenut esimiehen ja alaisen välillä. Sen avulla voidaan rakentaa parempaa yhteistyötä, kun esimies tietää alaisensa toiveista ja tavoitteista ja alainen ymmärtää yrityksen tulevaisuuden suunnitelmat, mahdolliset muutokset ja osaamistarpeen.

Eräs suomalainen ykköstason johtaja sanoi hiljan: ”Ihmisten johtaminen ei onnistuisi minulta ilman selkeitä arvoja, joiden mukaan toimimme, ja ilman kehityskeskusteluja. Ne ovat kiireisessä liike-elämässä ainoa keino viestittää alaisille yrityksen visiot ja strategiat, sopia tavoitteista, antaa ja saada palautetta sekä sopia kehittämisestä ja laatia kehityssuunnitelmat.” (Helsilä 2002, 64.)

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää toimiva kehityskeskustelujärjestelmä Accanto Systems Oy:lle. Yritys on toiminut noin kuusi vuotta, mutta yhtenäistä kehityskeskustelujärjestelmää ei ole käytössä. Työntekijöitä on tällä hetkellä noin 30, joten kehityskeskustelutapoja suunniteltaessa on otettu yrityksen koko huomioon. Aihe on rajattu koskemaan vain kyseistä työyhteisöä ja sen kehityskeskusteluiden kehittämistä. Kehityskeskusteluita halutaan käyttää yhtenä johtamisen työkaluna. Yrityksen monista organisaatiomuutoksista johtuen, ei käytössä ole selkeää johtamistyyliä. Johtaminen on perustunut lähinnä yksittäisten asioiden ratkomiseen, eikä kokonaisuuden hoitamiseen. Tavoitteena on, että vanhasta johtamistyylistä

päästäisiin eroon ja johtaminen suuntautuisi tavoitejohtamiseen. Yrityksen yhtenä tavoitteena on työntekijöiden hyvä viihtyvyys ja työstä nauttiminen. Kuitenkaan tällä hetkellä ei ole yhtenäistä järjestelmää, miten työntekijöiden jaksamista, viihtymistä ja ennen kaikkea työntekijöiden ja yrityksen tavoitteita seurattaisiin. Kehityskeskusteluiden avulla pystytään näitä asioita seuraamaan ja kehittämään työtä ja työtapoja. Tarkoituksena on luoda kehityskeskustelu pohja ja toimintatapa sekä selkeät ohjeet, mitä osapuolten tulisi ottaa huomioon kehityskeskusteluihin liittyen. Yrityksen kasvaessa on tarpeellista, että kaikkien osaaminen ja tavoitteet on kasattu yhteen tiedostoon. Esimerkiksi esimiehen vaihtuessa on seuraajan helpompi jäljentää tietoa työntekijöistä, kun tieto on paperilla, eikä vain entisen esimiehen ajatuksissa. Opinnäytetyössä perehdytään kehityskeskusteluihin tavoitteiden näkökulmasta, miten yhteensovittaa yrityksen ja työntekijän tavoitteet ja päästä kaikkia miellyttävään lopputulokseen. Yrityksen tulevaisuuden suunnitelmissa on, että tavoitteita ruvettaisiin seuraamaan ja palkitsemaan. Kuitenkaan palkitsemiseen ei tässä työssä perehdytä.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja tutkimus toteutetaan case-tutkimuksena. Tässä case-tutkimuksessa käytetään teemahaastatteluja yrityksen tavoitteiden selvittämiseen, sähköpostikyselyä esimiesten mielipiteiden selvittämiseen sekä kirjoittajan omaa havainnointia. Teemahaastatteluita käydään yrityksen johdon kanssa, jotta saadaan selvitettyä yrityksen tavoitteita ja toiveita tulevista kehityskeskusteluista. Kirjoittaja on työskennellyt yrityksessä noin neljän ja puolen vuoden ajan, joten havainnointi perustuu aikaisempiin kokemuksiin sekä nykytilanteen havainnointiin.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Laadullinen tutkimus voidaan toteuttaa monella erilaisella menetelmällä, mutta niiden yhteisinä piirteinä ovat kohteen esiintymisympäristön ja taustan, kohteen tarkoituksen ja merkityksen, ilmaisun sekä kieleen liittyvät näkökulmat. (Laadullinen tutkimus 2014.)

Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on elämismaailman tutkiminen. Tärkeimpänä ovat asioiden merkitykset, mitkä ilmenevät moninaisin tavoin. Kuitenkin laadullinen tutkimus on vain pinnallista, eikä sillä koskaan voida saavuttaa ilmiötä kokonaisuudessaan. Kuitenkin perusteellisella tutkimuksella, mikä on hyvin suunniteltu ja toteutettu voidaan saada monipuolista tietoa ja lisätä tietoutta syy-seuraussuhteista ja ilmiön luonteesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tapaustutkimuksen tarkoituksena on tutkia syvällisesti vain yhtä tai muutamaa kohdetta tai ilmiökokonaisuutta. Tapaus eli case-tutkimuksessa pyritään tutkimaan, kuvaamaan ja selittämään asioita pääasiassa miten- ja miksi-kysymysten avulla. Olennaista tapaustutkimuksessa on, että aihe on hyvin rajattu kokonaisuus tai yksittäinen tapaus. Sen tarkoitus ei ole yleistettävyyttä, mutta se pyrkii ymmärtämään ja tulkitsemaan yksittäistä tapausta sen erityisessä kontekstissa. Tapauksittain tutkimusta tehdessä voi käyttää joko kvalitatiivista tai kvantitatiivista menetelmää ja se soveltuu monen eri tieteenalan käyttöön. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Informoidussa kyselyssä tutkija jakaa kyselylomakkeet vastaajille ja on henkilökohtaisesti tavoitettavissa. Tutkija voi samalla kertoa kyselystä ja sen tarkoituksesta sekä vastata tutkimukseen liittyviin kysymyksiin. Lomakkeiden avulla voidaan kerätä tietoa muun muassa vastaajan tiedoista, arvoista, mielipiteistä sekä käyttäytymisestä. Täsmällisiä tosiasioiden kannattaa kysyä avoimina, yksinkertaisina kysymyksinä. Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden sanoa, mitä hän miettii, eikä se rajaa vastausvaihtoehtoja. Hyvä kyselylomake on selkeä, eikä se sisällä kaksoismerkityksiä. Lomakkeessa tulee suosia lyhyitä kysymyksiä ja kysymysten määrään ja järjestykseen tulee kiinnittää huomiota. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000 183 – 185, 188 – 190.)

Teemahaastattelussa esiin nostettavat teemat ovat tarkasti etukäteen mietittyjä. Haastattelu on keskustelua, mutta on erittäin tärkeää, että keskustelun rakenne pysyy haastattelijan hallinnassa. Haastattelujen etu on siinä, että kertyvä aineisto koostuu haastateltavan kokemuksista, eivätkä tutkijan suunnittelemat vastausvaihtoehdot rajaa kertyvää materiaalia. Teemahaastattelujen määrä on yleensä pieni,

joten haastateltavien valitsemiseen kannattaa kiinnittää erityistä huomiota. (Kurkela 2014.)

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen alussa tutustutaan teoriaan tavoitteiden asettamisesta ja miten yrityksen ja työntekijän tavoitteet voidaan yhteensovittaa. Seuraavassa osuudessa perehdytään kehityskeskusteluihin ja mitkä sen tavoitteet ovat. Asiaa käsitellään sekä yrityksen, esimiehen että alaisen näkökulmasta, jotta jokainen case-yrityksen työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään työhyvinvointia, koska se on olennainen osa tavoitteisiin pääsyä. Sen jälkeen alkaa itse case-osuus, jossa esitellään yritys ja miten kehityskeskustelut tulisi toteuttaa yrityksessä. Tutkimuksessa käsitellään, miten jokaisen osapuolen tulisi valmistautua keskusteluihin. Liitteistä löytyvät ohjeet yrityksen johdolle tiedotustilaisuuden pitämisestä ja sen agendasta sekä esimiehelle tehty listaus kehityskeskusteluun valmistautumisesta. Tärkeimpänä liitteenä kuitenkin on yritykselle räätälöity kehityskeskustelulomake. Tutkimuksen lopuksi esitetään yhteenveto ja jatkotoimenpiteet tulevaisuutta varten.

1.4 Tutkimuksen käsitteet

Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on työntekijän ja hänen esimiehensä välistä säännöllistä yhteydenpitoa ja hyvin valmisteltua keskustelua. Siinä keskustellaan organisaation tavoitteista, työntekijän työtehtävistä, työilmapiiristä ja muista tärkeistä asioista, jotka koskettavat koko työyhteisöä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94.) Se on hyvä johtamisen työkalu ja onnistuessaan synnyttää kehittämisideoita ja uusia innovaatioita (Aarnikoivu 2011, 11).

Työhyvinvointi

Työhyvinvointi tarkoittaa jokaisen yksilön ja koko työyhteisön tunne- ja vireystilaa. Työhyvinvointi on ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on hyvä olla työympäristössä. Pitää kuitenkin muistaa, että työhyvinvointi tarkoittaa ihmisille eri asioita, koska se ei ole konkreettinen asia. Toinen työntekijä saattaa arvostaa turvallisuuden tunnetta, kun toinen taas arvostaa vapautta. (Ojala & Ahonen 2005, 28.)

Tavoitteet

Hyvä liikeidea määrittää yrityksen tavoitteita ja tavoitteet määrittävät toiminnan suunnan. Yrityksen visio puolestaan ohjaa tavoitteiden suunnittelua. Tavoitteet sisältävät ne toimet, joiden avulla yritys pääsee haluttuun tulokseen ja markkinoilla menestymiseen. (Alikoski, Viitasalo & Koponen 2009, 38.)

Keskustelu

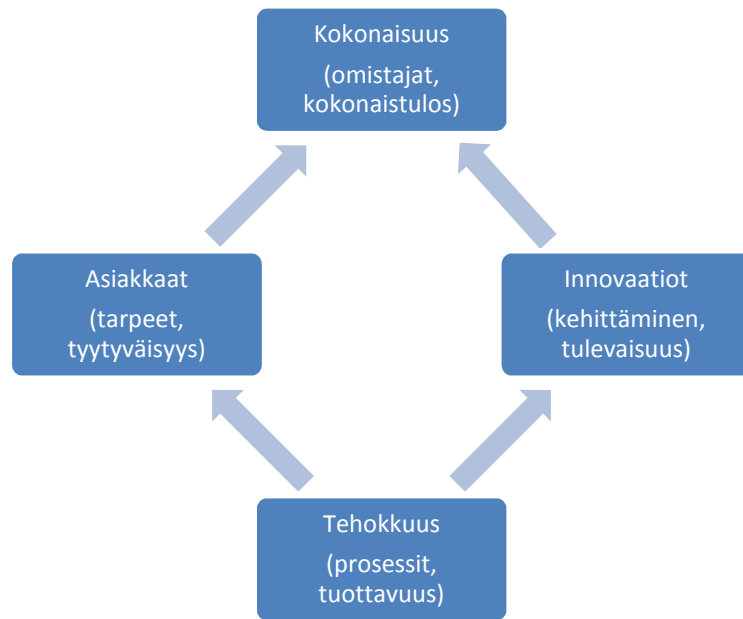
Keskustelu on tapa käyttää kieltä kommunikoimiseen muiden ihmisten kanssa. Se on myös toisen ihmisen kohtaamista ja tilanne, missä voidaan vaihtaa ajatuksia, kokemuksia ja tuntemuksia. Keskustelun kautta ihmiset oppivat tuntemaan ja ymmärtämään toisiaan ja sitä kautta myös itseään. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 12.)

2 TAVOITTEIDEN ASETTAMINEN YRITYKSESSÄ

Kunnollisen liikeidean avulla yritys pystyy asettamaan toiminnalleen selkeät ja linjanmukaiset tavoitteet. Tavoitteet määrittävät yrityksen toiminnan suunnan ja ovat niin sanottu punainen lanka liiketoiminnassa. Visio puolestaan ohjaa tavoitteiden suunnittelua. Tavoitteiden avulla yritys pystyy varmistamaan menestymisen ja tuloksen teon tulevaisuudessa ja määrittää keskeiset toimet, miten tuloksiin päästään. (Alikoski, Viitasalo & Koponen 2009, 38.)

Toisinaan yrityksissä ajatellaan, ettei työntekijöiden tarvitse tietää kaikkea tai etteivät he voi ymmärtää kaikkea. Kuitenkin vaikeatkin asiat voidaan selittää selkeästi ja käyttää havainnointia apuvälineinä. Jokaisella työntekijällä tulisi olla mahdollisuus ymmärtää koko organisaation tavoitteita ja toimintaa. Samalla työntekijälle hahmottuu paremmin, mikä hänen oman osastonsa osuus tavoitteista on, samoin kuin oman työn merkitys ja vaikuttavuus kokonaisuuden osana. Lisäksi työntekijöiden tieto tavoitteista auttaa havainnoimaan mahdollisista tulevista muutoksista. (Meretniemi 2012, 21.)

Tavoitteiden mitattavuuteen on panostettu entistä enemmän yrityksissä. Laatu järjestelmiin liittyvä mittaaminen ja sovitut tunnusluvut selventävät tulosten määrittelyä ja auttavat arvioinnissa. Tietoa suorituksista yritetään saada niin kollegoiden, esimiesten ja jopa asiakkaiden kautta. Suorituskorttia (Balance Scorecard) käytetään yrityksissä hahmottamaan kokonaisuutta ja kaikki ovat omalta osaltaan vastuussa siitä. Kuviossa 1 on esitetty suorituskortin neljä osaa: kokonaisuus, asiakkaat, tehokkuus ja innovaatio. Yli 80 % työntekijöiden arvioinneista tulisi olla odotuksia vastaavaa, eli työntekijä on tehnyt sen, mitä häneltä odotetaan ja mitä on yhdessä sovittu. Jos työsuoritus edellyttää kehittämistä on se sekä työntekijän, että esimiehen vastuulla. Silloin pitää löytää keinoja, joiden avulla päästään toivottuun odotusten täyttymiseen. Yrityksen halutessa voidaan ottaa käyttöön myös kolmas asteikko, missä suoritus ylittää sovitun. (Valpola 2000, 14.) Suorituskortti ei mittaa yrityksen strategian oikeellisuutta, mutta se auttaa seuraamaan tavoitteisiin pääsyä jokaisella toiminta-alueella. Suorituskortin voidaan sanoa johtavan haluttuihin strategisiin tuloksiin, kun taas johtamistaito motivoi työntekijöitä antamaan parhaansa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Martin 2010, 204.)



KUVIO 1. Suorituskortti (Valpola, 2000,14)

2.1 Tavoitteiden asettaminen

Kärjistäen voidaan sanoa, että mitä enemmän aikaa käyttää tavoitteiden asettamiseen, sitä helpompaa seuranta on. Tavoitteita aseteltaessa on hyvä miettiä, miten ne määritellään ja mitataan, ovatko tavoitteet aikaan sidottuja ja realistisia. Jos tavoitteiden saavuttaminen ei ole mahdollista, ei se myöskään kannusta työntekijää tavoittelemaan sitä. Suurimpia virheitä tavoitteiden asettamisessa on tehdä niistä liian monimutkaisia. Tavoitteita on joko liian monta tai ne ovat liian monimutkaisia ymmärrettäviksi, eivätkä ne auta fokusoimaan toimintaa. Pelkästään tuloksen mittaaminen ei ole yleensä tehokasta vaan myös se, miten työ tehdään. Tämä on erityisen tärkeää asiakaspalvelussa. Tavoitteita kannattaa täsmentää tarpeeksi, liian yleisillä tavoitteilla työntekijä kokee, että niillä ei ole mitään konkreettista tekemistä hänen työnsä kanssa. Toisaalta taas liian henkilökohtaiset tavoitteet voivat saada työntekijät kilpailemaan toisiaan vastaan ja vertailemaan itseään toisiinsa ja silloin kokonaisuus kärsii. (Strategian jalkauttaminen ja tavoitteet 2013.)

Käytetyistä mittaamistavoista sovitaan samalla, kun määritetään työntekijän tavoitteet. Esimiehen vastuulla on, että jokainen työntekijä tietää, mikä on hänen työssään olennaisinta, mitkä ovat onnistumisen kriteerit ja miten hänen työtään arvioidaan. Tavoitteiden arvioimiseen voidaan käyttää kirjanpidon tunnuslukuja, asiakastyytyväisyyskyselyä tai Balanced Scorecardia. Tavoitteista sovittaessa on päätettävä myös siitä, mikä on työsuorituksen vähimmäistaso, mikä on tavoitetaso ja millainen on erinomainen suoritus eli milloin on työskennelty yli asetettujen tavoitteiden. (Meretniemi 2012, 47.)

2.2 Organisaation tavoitteet

Organisaation tavoitteet voidaan jakaa määrälliseen ja laadulliseen. Määrällisiä tavoitteita voivat olla mm. liikevaihtotavoite tai yksikön tuottavuus. Laadullisia tavoitteita puolestaan ovat esimerkiksi asiakaspalaute ja asiakastyytyväisyys. Laadullisia tavoitteita tehdessä on hyvä kirjata tavoitteet mahdollisimman tarkasti, sillä se helpottaa myöhemmin tehtävää tavoitteiden arviointia. Henkilökohtaisten tavoitteiden lisäksi on tärkeä asettaa myös yksikkökohtaisia tavoitteita. Useat työtehtävät ovat sellaisia, että niissä tarvitaan useamman työntekijän panosta. Yksikkökohtaiset tavoitteet kannustavat työntekijöitä kehittävään yhteistyöhön muiden kanssa. (Strategian jalkauttaminen ja tavoitteet 2013.)

2.3 Työntekijän tavoitteet

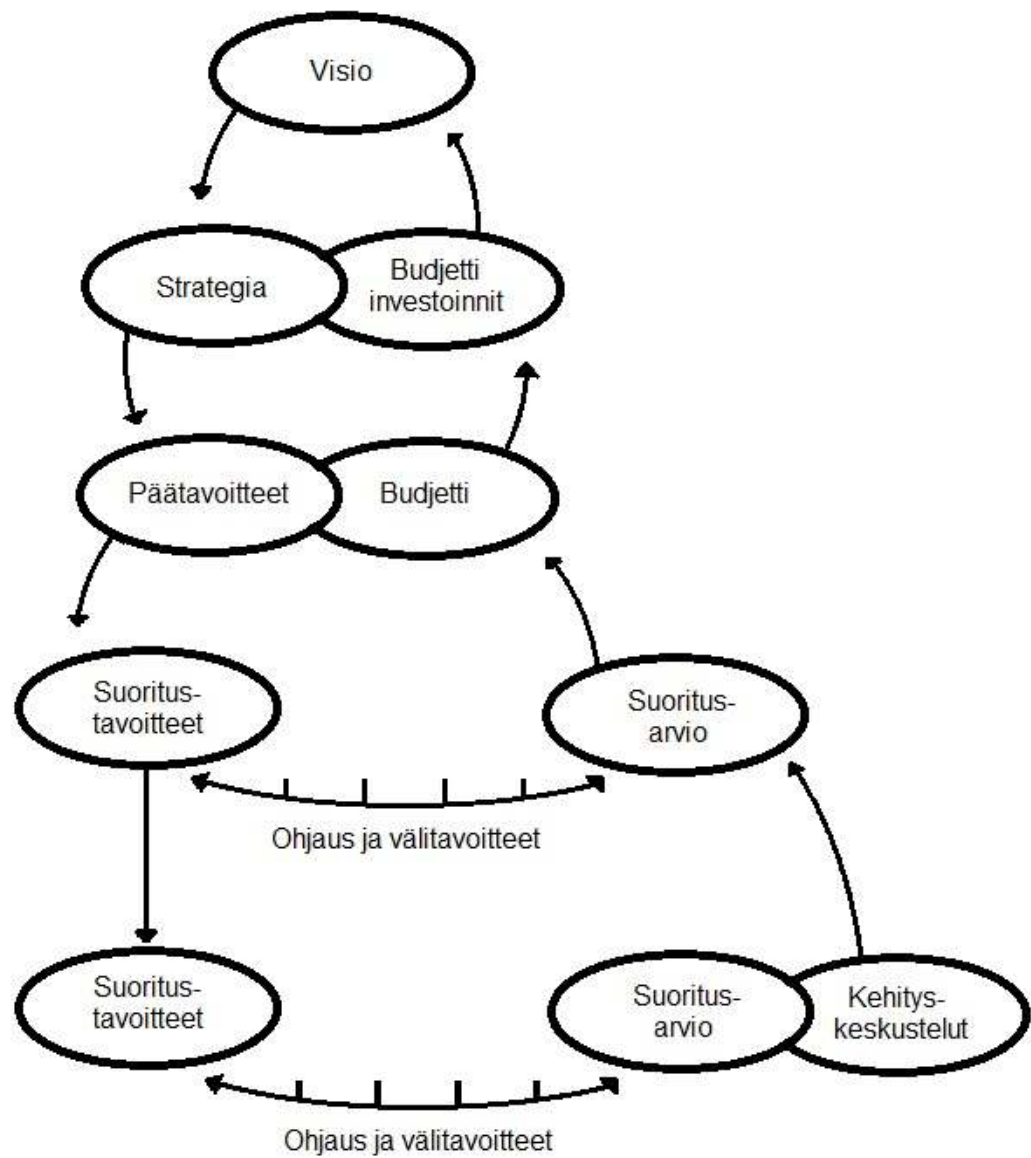
Työntekijän tavoitteet tulisi olla linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa. Jotta näin pystytään toimimaan, tulee yrityksen ja osaston tavoitteet olla myös työntekijöiden tiedossa. Sen takia onkin tärkeää, että tavoitteet mietitään yhdessä esimiehen kanssa. Työntekijällä pitää olla mahdollisuus kertoa omat näkemyksensä, ovatko tavoitteet realistisia ja mitä hän tarvitsee voidakseen päästä haluttuun lopputulokseen. Jokainen on oman työnsä paras asiantuntija, joten esimiehen on hyvä kuunnella ja käyttää työntekijän asiantuntemusta tehtäväkokonaisuuksien suunnittelussa. Erilaisia tavoitteita voi olla paljon alasta riippuen. Esimerkiksi myyjälle tavoite voi olla, että uusia asiakkaita pitää saada X kappaletta tai uusia asiakkaita pitää saada tietyltä maantieteelliseltä sijainnilta. Palveluyrityksissä tavoite voi olla,

että jonotusajat lyhenevät X minuuttia tai virheiden määrä vähenee aikaisemmas-
ta. (Meretniemi 2012, 49 - 50.)

Tavoitteet ovat tekemisen esiasteita, ja ne vaikuttavat tekemiseen ainakin seuraavien kolmen tavan kautta. Ensimmäiseksi tavoite vaikuttaa toimintatavan valitsemiseen. Työntekijä sääntelee toiminnan suuntaa tavoitteiden mukaiseksi, jotta pystyy ne saavuttamaan. Toiseksi arvot ja tavoitteet vaikuttavat voimakkaasti henkilön tekoihin ja samanaikaisesti henkilön tunteisiin. Mitä korkeammalle tavoite on henkisesti arvostettu, sitä intensiivisempää työskentely sen toteuttamiseksi on. Kolmanneksi, arvostetut tavoitteet vaikuttavat työntekijän periksiantamattomuuteen saavuttaakseen halutut tavoitteet. (Latham 2012, 194.)

2.4 Yhteensovittautuminen

Kuten jo aiemmin on mainittu, tulisi tavoitteiden lähteä yrityksen visiosta ja tavoitteiden kautta yrityksen tulisi päästä haluttuun tulokseen. Valpola on kuvannut valmentavan johtamisen kokonaiskuva, jonka avulla sekä työntekijöiden että yrityksen tavoitteet yhteensovitetaan. Kuviossa 2 on esitetty kokonaiskuva kaaviona. Yrityksen vision perusteella määritetään strategiat budjetteineen ja investointisuunnitelmineen. Strategisen suunnitteluprossin avulla varmistetaan, että tulkinta visiosta ja strategiasta on ymmärretty oikein ja sen tekemiseen osallistuneet ihmiset pääsevät ehdottamaan millaisin keinoin tavoitteisiin päästään. Jokainen yksikkö sopii suoritustavoitteensa, mikä toimii ohjauksen lähtökohtana. Tärkeää on myös muistaa, että tavoitteet saattavat muuttua sovitun ajanjakson aikana esimerkiksi ympäristön muuttuessa. Kuvassa esitettyyn tavoiteketjuun kehityskeskustelut kuuluvat oleellisena osana ja ovat yksi vaihe kokonaisuuden onnistumiseen. (Valpola 2000, 33 – 35.) Kehityskeskusteluista puhuttaessa on syytä muistaa, että niitä tulee pitää myös esimiesten ja työnantajan välillä, eikä vain esimiesten ja alaisten välillä.



KUVIO 2. Työntekijöiden ja yrityksen tavoitteiden yhteensovittaminen (Valpola 2000, 33)

3 KEHITYSKESKUSTELUT

”Kehityskeskustelu on työntekijän ja hänen lähimmän esimiehensä välistä säännöllistä yhteydenpitoa ja hyvin valmisteltua keskustelua” (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94). Keskustelut ovat hyvä johtamisen työväline, koska niissä voi hyvillä kysymyksillä saada kokonaiskuvan oman tiiminsä tilanteesta. Esimies harvoin tietää kaikkia yksityiskohtia, mitä hänen yksikössään tapahtuu, eikä kaikkea tarvitsekaan tietää, kunhan asiat hoituvat. Kuitenkin ongelmia syntyy, jos tietämyksen aukkoja tulee liikaa. Kahdenkeskiset keskustelut tarjoavat erinomaisen mahdollisuuden saada kattava tieto yksikön nykyisistä tehtävistä, niiden jakautumisesta eri työntekijöille, työntekijöiden potentiaalista, urasuunnitelmista ja koulutustarpeista. Tiedoista on apua, kun esimies suunnittelee tulevaisuuden vaatimuksia ja suunnittelee miten tavoitteisiin päästään. (Meretniemi 2012, 23.)

Kehityskeskustelun tavoitteena on edistää yrityksen menestystä ja tavoitteiden saavuttamista. Yrityksen menestymistä edesauttavat osaava ja osaamisen kehittämiseen panostava, motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö. Yksikään hyvä kehityskeskustelulomakepohja ei takaa hyvää keskustelua, mutta se luo edellytyksiä hyvälle keskustelulle. Esimiehen ja alaisen välinen luottamus on olennainen osa onnistunutta keskustelua, mutta myös esimiehen johtamistaidot ja kokemus heijastuu keskusteluun. Tyypillisesti keskustelut käydään 1 - 2 kertaa vuodessa. (Aarnikoivu 2011, 78 – 79, 83.)

Kehityskeskustelu on nimensä mukaisesti keskustelua, eikä haastattelutilanne, missä esimies kysyy ja alainen vastaa. Sen tulee olla eteenpäin menevää vuoropuhelua, jossa käsitellään työtehtäviä, ilmapiiriä, suhteita ja muita olennaisia työpaikan asioita. Johdon näkökulmasta kehityskeskustelut ovat väline kehittää organisaatiota ja parantaa tehokkuutta. Tehokkuus paranee, kun varmistetaan, että oikea henkilö työskentelee oikeassa tehtävässä ja hän on motivoitunut tekemään työnsä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94 - 99.)

Keskustelussa kuunnellaan molempia osapuolia, ja se luo oikeudenmukaisuutta työilmapiiriin. Alaisen ja esimiehen säännöllinen keskustelu auttaa jokaista tietämään, mitä häneltä odotetaan ja miten häntä arvioidaan. (Valpola 2000, 7 – 8.)

Samaa mieltä on myös Irma Meretniemi (2012, 24). Hän toteaa, että keskusteluis-
sa esimies voi tarkistaa, että työntekijä on tietoinen hänelle asetetuista tavoitteista,
yrityksen visiosta, arvoista ja tavoitteista ja kuinka ne tulee näkyä jokaisen työssä.
Jokaisen työhön kuuluu myös sellaisia työtehtäviä, jotka eivät varsinaisesti käy
ilmi tehtävän kuvauksesta. Nämä tehtävät on hyvä käydä läpi kehityskeskusteluis-
sa, jotta esimies pystyy tarkistamaan onko tehtäväjako järkevä ja tehdäänkö yksi-
kössä tarpeettomia töitä.

3.1 Kehityskeskustelun historiaa

Kehityskeskustelut ovat muotoutuneet amerikkalaisesta tavoitejohtamismallista,
joka oli vallitseva johtamisjärjestelmä 1960- ja 1970-luvuilla. Myöhemmin tavoite-
johtaminen muuttui tulosjohtamiseksi. Sekä tavoite-, että tulosjohtaminen edel-
lytti hyvää viestintää esimiehen ja työntekijän välillä, ja niistä alettiin puhua tavoite-
tekeskusteluina eikä enää johtamismallina. Suomeen tavoitekeskustelut tulivat
1990-luvulla, kun huomattiin, että henkilöstön työmotivaatio ja organisaatioon
sitoutuminen on yhteydessä organisaation tulokseen. Säännöllisissä keskusteluissa
käytiin läpi toteutuneita tuloksia ja asetettiin uusia tavoitteita, ja keskusteluista tuli
yksi keskeisistä johtamisen välineistä. Nykyään keskusteluissa on myös työnteki-
jän kehittymisen näkökulma, ja keskusteluja kutsutaankin kehityskeskusteluiksi.
(Valtiokonttori 2008.)

Tavoitejohtamista on määritelty prosessiksi, jossa ylemmät ja alemmat johtajat
yhdessä miettivät organisaation tavoitteet ja määrittelevät yksikön päävastuualueet
haluttujen tavoitteiden muodossa. Sovittuja mittareita käytetään yksikön toimin-
nan ohjaamisessa ja tulosten arvioimisessa. Tavoitejohtaminen kehittyi 1950-
luvulla, mutta tunnetuksi johtamistyyliksi ympäri maailmaa se tuli 1960-luvulla.
Aluksi kyseistä lähtestymistapaa käytettiin vain johtajiin, mutta myöhemmin sitä
käytettiin myös alemmilla organisaatiotasolla. Tulokset osoittivat, että yhdessä
laaditut tavoitteet hyväksyttiin paremmin, kuin johtajan yksin laatimat tavoitteet.
Tavoitejohtamisen yhtenä onnistumisen kriteerinä voidaan pitää sitä, että henkilö-
kunta tietää, mikä on heidän oma tehtävänsä, mitä osaamista heiltä edellytetään,
mitkä ovat heidän henkilökohtaiset tavoitteensa ja että he saavat riittävästi ohjaus-

ta ja palautetta tehtävien hoitamiseen. Tavoitejohtamisen modernimpi lähestymistapa pitää sisällään neljä prosessin kulmakiveä, jotka ovat tavoitteiden asettaminen, ohjaus ja valmentaminen, tulosten arviointi sekä kehittäminen. Käytetyt työkalut puolestaan ovat päivittäisjohtaminen, suunnittelu- ja kehityskeskustelut ja suunnittelukokoukset. (Sydänmaalakka 2004, 39 – 40.)

3.2 Kehityskeskustelun tavoitteet

Kehityskeskusteluiden syvin tarkoitus on organisaation kehittäminen niin, että siinä on mukana sekä esimies että työntekijät. Keskustelussa on tarkoitus antaa työntekijöille mahdollisuus kertoa ajatuksistaan, ideoistaan ja toiveistaan. Samalla esimiehellä on mahdollisuus kertoa, mitä hän odottaa ja toivoo yksittäiseltä työntekijältä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 99.) Keskustelujen avulla voidaan löytää ihmisten voimavarat ja voidaan pyrkiä antamaan tilaisuus niiden käyttöön (Meretniemi 2012, 19).

Kehityskeskusteluissa on tarkoitus asettaa toiminnalle tavoitteita. Onnistumisien seuranta on helpompaa, kun tiedetään tavoitteet ja mihin on tarkoitus päätyä. Tavoitteiden asettelun myötä voidaan tarkastella toimenpiteitä ja nähdä, mitkä keinot ovat hyviä ja tehokkaita ja mitkä puolestaan vähemmän tuottavia. Näiden avulla voidaan kehittää toimintaa jatkuvasti tuottavammaksi. (Meretniemi 2012, 22.)

Yksi kehityskeskusteluiden tavoite on työhyvinvoinnin edistäminen. Keskusteluissa puhutaan työsuoritusten ja tavoitteiden lisäksi työhön liittyvistä tunteista, arvoista ja asenteista. Vuorovaikutuksen täytyy olla aitoa ja varsinkin siihen tottumattomille voi tulla tunne mukavuusrajan ylittämisestä. Keskustelijoiden tulee hallita omia tunnetilojaan sekä ymmärtää myös toisen osapuolen tunteita, erityisesti niitä, mitä oma toiminta toisessa osapuolella herättää. Vaikka kehityskeskusteluihin tulee aina valmistautua hyvin, voi tunteista ja arvoista keskusteleminen olla ennalta arvaamatonta ja herättää odottamattomia tunteita. (Valtiokonttori 2008.)

3.2.1 Yrityksen näkökulma

Johdon näkökulmasta kehityskeskustelut ovat väline kehittää organisaatiota ja parantaa tehokkuutta. Tehokkuus paranee, kun varmistetaan, että oikea henkilö työskentelee oikeassa tehtävässä ja hän on motivoitunut tekemään työnsä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 99.)

Yrityksen näkökulmasta kehityskeskustelut toimivat apuvälineenä henkilöstösuunnittelussa, -kehittämisessä sekä toiminnan suunnittelussa. Keskusteluissa on loistava tilaisuus jakaa tietoa yrityksen tavoitteista ja selittää mitä tavoitteet tarkoittavat yksilön kannalta. Keskustelujen avulla seurataan miten tavoitteet toteutuvat ja varmistetaan, että työntekijä on ymmärtänyt yrityksen arvot ja vision. Arvojen ja vision ymmärtämisen kautta pystytään keskittymään toiminnan todellisiin tarpeisiin. (Lehtonen 2009, 18.)

3.2.2 Työntekijän näkökulma

Työntekijälle kehityskeskustelun psykologinen puoli on merkittävä. Hän kokee itsensä tarpeelliseksi työyhteisössä ja kokee kuuluvansa siihen samalla, kun saa palautetta työpanoksestaan ja johdon suhtautumisesta siihen. Työntekijän näkökulmasta kehityskeskustelun tarkoitus on päästä juttelemaan esimiehen kanssa ja kertomaan todellisesta työmäärästä ja työilmapiiristä. Keskustelussa on mahdollisuus jakaa kehittämisideoita ja omia kehitystarpeita sekä keskustella tulevaisuuden tavoitteista. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 99 - 100.)

Nykyään keskustelut usein jakautuvat kahteen pääteemaan, toinen painottuu tavoitteisiin ja toinen kehittämiseen. Työntekijän mahdollisuutta käyttää keskustelua omien tarpeiden ja ehdotusten esiintuomiseen on korostettu entisestään. (Valpola 2000, 15.)

3.2.3 Esimiehen näkökulma

Kehistyskeskustelu on yksi ainoista tilanteista, missä esimies voi saada realistista palautetta johtamistaidoistaan. Tosin sen kysyminen voi olla esimiehelle vaikeaa. Yleensä esimies saa pyytämättä palautetta vain silloin, kun työntekijän kanssa on erittäin tulehtuneet välit, ja silloin palaute on jo lähes kohtuutonta. Toinen yleinen palautteenantaja on alainen, joka on enemmän ystävä kuin pelkkä alainen. Silloin palaute voi olla turhan positiivista. Arvioinnin tueksi esimies voi kertoa työntekijälle muutamia hyvän esimiehen kriteereitä esimerkiksi ”Hyvä esimies tukee alaisen kehitystä” tai ”Tiedonkulku ja vuorovaikutus on toimivaa”. Näin työntekijän on helpompi antaa palautetta työnantajalle, kun tietää minkälainen hyvä esimies on. (Valpola 2002, 139.)

Esimiehen on hyödyllistä myös kysyä, miten hän toteuttaa yrityksen arvoja ja toimintatapoja omassa toiminnassaan työntekijän mielestä. Näin hän avaa keskustelun oman yksikön arvoista ja tavoista. Keskustelun pohjalta työntekijälle tulee tunne, että asioita on todella mietitty ja arvot eivät ole vain sananhelinää. (Valpola 2002, 150.) Kehityskeskustelu on myös tilanne, missä esimies ja työntekijä pystyvät irtautumaan normaaleista työruutiineistaan ja voivat myös luoda tiiviimpää esimies-alaissuhdetta.

3.3 Kehityskeskustelujen ongelmat

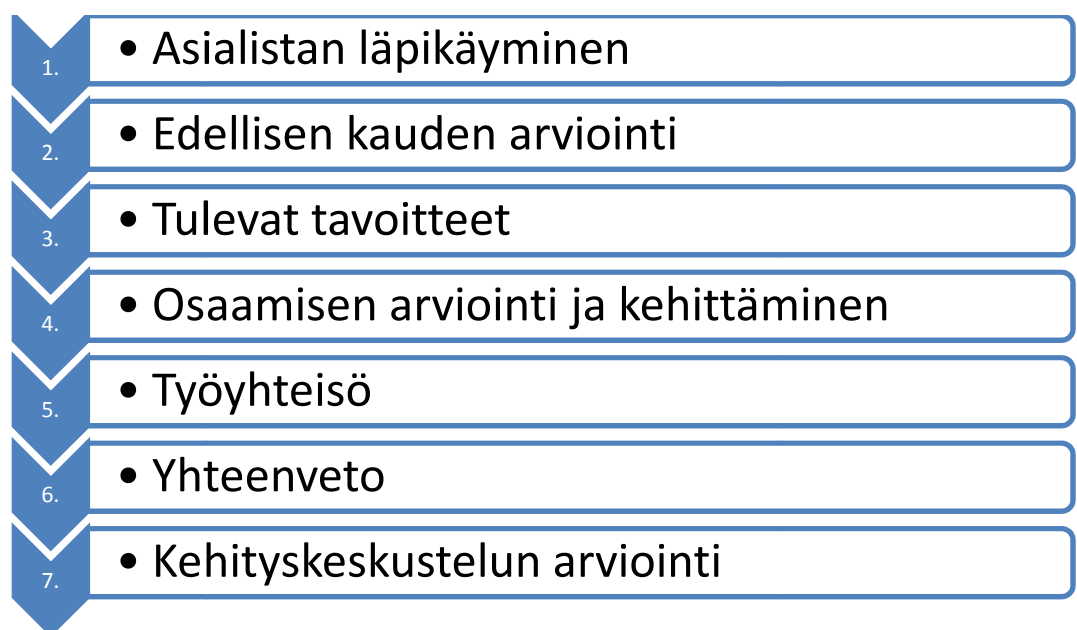
Kehityskeskustelujen yleisimpiä ongelmia on kummankin osallistujan huono valmistautuminen keskusteluun ja eriävät näkemykset siitä, mistä keskustellaan ja minkä takia. Jotkut kokevat keskustelut vain ikäviksi velvoitteiksi, joista ei ole mitään hyötyä. Se saattaa johtua aikaisemmista huonoista kokemuksista. Jos ihmisellä ei ole kokemusta puhua hankalista asioista tai palautteen antamisesta ja saamisesta, voi hän kokea keskustelun ahdistavaksi. Kehityskeskustelulle tulisi varata tarpeeksi aikaa ja minimoida häiriötekijät, jotta voitaisiin keskittyä olennaiseen ja todella kuunnella, mitä toisella osapuolella on sanottavaa. Suurin virhe, mikä kehityskeskustelujen jälkeen voidaan tehdä, on se, että kumpikaaan osapuoli ei

sitoudu tekemään sovittuja asioita. Näin ollen kehityskeskusteluja ei yhdistetä johtamiseen ja ne menettävät merkitystään. (Helsilä 2002, 65.)

Epäsäännölliset kehityskeskustelut aiheuttavat eniten kielteisiä tunteita. Niissä ei ole johdonmukaista linjaa ja jatkuvuutta, mikä toisi luotettavuutta keskusteluille. Epäluotettavuutta tuo myös se, jos esimies kertoo jokaisen alaisen kehityskeskusteluista koko tiimin kuullen tai kertoo luottamukselliseksi sovittuja asioita johtoryhmälle. (Valpola 2000, 163.)

3.4 Kehityskeskusteluun valmistautuminen ja sen vaiheet

Keskusteluun valmistautumisen merkitystä ei voi vähätellä ja se vaikuttaa suoraan keskustelun onnistumiseen. Sekä esimiehen että alaisen pitää ymmärtää keskustelun merkitys ja hyödyt jokaisen osapuolen näkökulmasta. Näin ollen motivaatio keskustelun käymiseen kasvaa ja keskustelut nähdään hyödyllisinä. (Aarnikoivu 2011, 91.) Valmistautumisen apuna voidaan käyttää vanhaa kehityskeskustelu pohjaa, minkä perusteella voi tehdä itselleen muistiinpanoja asioista mistä haluaisi keskustella. On myös hyvä kerrata läpi, mitä edellisessä keskustelussa on sovittu ja onko tavoitteisiin päästy.



KUVIO 3. Kehityskeskustelun vaiheet

Avaintekijä onnistuneeseen kehityskeskusteluun on sen hyvä suunnittelu. Ilman hyvää pohjaa, ei keskustelusta saada kaikkea mahdollista irti. Kuviossa 3 on esitelty malliesimerkki kehityskeskustelujen vaiheista. Keskustelun asialista on hyvä käydä läpi heti keskustelun alkuun. Tapaamisen alussa on hyvä yrittää luoda rentoa tunnelmaa, jotta keskustelu voi olla vapautunutta. Seuraavaksi on hyvä käydä läpi edellisen kauden muistiot, jos keskusteluja on jo aiemmin tehty. Siinä käydään läpi onko edellisellä kerralla asetettuihin tavoitteisiin päästy. Palautetta annetaan niin esimiehen kuin alaisenkin työskentelystä. Tulevan kauden tavoitteissa mietitään, miten tästä eteenpäin mennään. Tällöin suunnitellaan seuraavan kauden tärkeimmät tavoitteet ja kuinka työtehtävät tulevat mahdollisesti muuttumaan. Samalla myös pohditaan, miten muutokset vastaavat työntekijän omia tulevaisuuden toiveita. (Valpola 2002, 150 - 152.)

Menneiden ja tulevien tavoitteiden arvioimisen kautta saadaan esille myös kehittämistarpeita. Ne voivat olla työntekijän tai koko yksikön tarpeita. Työyhteisön toimivuutta on myös hyvä käsitellä keskustelussa, vaikkakin niistä voi myös keskustella yksikön yhteisissä palaverissa. Siinä tulisi selvittää, minkälainen yleinen ilmapiiri on, kulkeeko tieto hyvin ja onko keskustelu avointa? Yhteenveto on tärkeä, jotta voidaan vielä käydä läpi, että molemmille osapuolille jäi selkeä kuva yhdessä asetetuista tavoiteista ja päätöksistä. Yhteenveto toimii myös seuraavan kehityskeskustelun muistiona. Kehityskeskustelun jälkeen voidaan tehdä vielä kehityskeskustelun arviointi. Tämä auttaa esimiestä kehittämään keskusteluja, jotta niistä saadaan entistä tehokkaampia. (Valpola 2002, 150 - 152.)

4 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi tarkoittaa niin yksilön kuin koko työyhteisön hyvinvointia ja vi-reystilää. Se on ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jo-kaisella on mahdollisuus kokea työn iloa ja onnistumista. Asiaa on ollut vaikea käsitellä, koska se ei ole mitään konkreettista asiaa, kuten koneet ja se tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Nykyään työ on yhä suurempi osa elämää, joten on tärkeää tarkastella ihmistä kokonaisuutena, eli ei käsitellä erikseen ”työminää” ja ”yksi-tyisminää”. Esimerkiksi yksityiselämän muutokset heijastuvat myös töihin saira-uspoissaolojen lisääntymisenä, psyykkisinä ongelmina tai epäterveellisinä elämän-tapoina. Aikaisemmin, kun työ oli enemmän fyysistä, liittyi työhyvinvointiin enemmän konkreettisia asioita. Olosuhteita kehitettiin mahdollisimman turvalli-siksi sekä ihmisten fyysistä työkykyä varmistettiin. Useita näitä työhyvinvointi-asioita säätelee nykyään laki. Nykyään työ on enemmän tietotyötä, jossa tulos riippuu ihmisen halusta ja kyvystä ajatella. Näin ollen työhyvinvointiin liittyy yhä enemmän ei-konkreettisia asioita, kuten motivaatio ja työilmapiiri. Kuitenkaan ei tule unohtaa ihmisten terveydentilaa, sillä se vaikuttaa ihmisten kykyyn hyödyntää osaamistaan ja jaksamiseen. (Ojala & Ahonen 2005, 28 - 31.)

Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan työhyvinvointi on sitä, että työ on turval-lista, terveellistä ja mielekästä. Hyvinvointia lisääviä tekijöitä ovat muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen, työyhteisön ilmapiiri sekä työntekijöiden ammatti-taito. Hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja sitoutuminen kasvavat ja saira-uspoissaolojen määrä vähenee. Työhyvinvoinnin edistäminen on koko työpaikan vastuulla. Työnantajan vastuulla on huolehtia työympäristön turvallisuudesta, hyvästä johtamisesta ja kaikkien yhdenvertaisesta kohtelusta. Työntekijän vastuul-la on oman työkykynsä ja ammatillisen osaamisen ylläpito. Jokaisen positiivinen asenne vaikuttaa myös työilmapiiriin positiivisesti. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013.)

4.1 Työhyvinvoinnin keskeiset tekijät

Työhyvinvointia on useissa kirjoissa verrattu Maslowin tarvehierarkiaan. Työturvallisuuskeskus (TTK) on tehnyt työhyvinvoinnin portaat -mallin vertailemalla jo olemassa olevia TYKY- ja työhyvinvointimalleja sekä teorioita ja yhdistelemällä niitä Maslowin tarvehierarkian mukaisesti. Jokaiseen tasoon on kerätty työhyvinvointiin vaikuttavia asioita niin organisaation kuin yksilön näkökulmasta sekä mittareita ja arviointimenetelmiä niihin. Ensimmäisessä tasossa käsitellään psyko-fysiologisia perustarpeita. Organisaation tulee miettiä työnkuormitusta ja työterveydenhuoltoa, kun työntekijä miettii omia elämäntapoja ja miten niitä voisi muuttaa terveellisempään suuntaan. Arviointina voidaan käyttää kyselyitä, terveystarkastuksia tai kunnon mittauksia. Toinen taso on turvallisuuden tarve, missä yritys miettii minkälaisia työsuhteita ja työoloja pystyy tarjoamaan työntekijöille. Työntekijä puolestaan miettii miten turvalliset, ergonomiset ja sujuvat nykyiset työ- ja toimintatavat ovat. Arvioinnissa tilastot ja työpaikkaselvitys ovat toimivia. (Työturvallisuuskeskus 2014.)

Seuraava taso on liittymisen tarve eli yhteishenkeä tukevat toimet. Organisaation tulee kiinnittää huomiota työyhteisöön ja sen johtamiseen. Työntekijä voi miettiä omia asenteitaan, kuinka joustava hän on, miten suhtautuu erilaisuuteen ja miten ottaa uudet kehitysideat vastaan. Neljäntenä tasona on arvostuksen tarve. Organisaatio pohtii omia arvojaan, toimintaa ja tulosta sekä palkitsemista ja kehityskeskustelujen tärkeyttä. Työntekijä miettii omaa rooliaan organisaatiossa ja miten aktiivinen oma rooli on toiminnan kehittämisessä. Arviointina käytetään työtyytyväisyyskyselyitä sekä taloudellisen ja toiminnallisen työn tuloksia. Viimeisenä tasona on itsensä toteuttamisen tarve. Organisaatio käsittelee osaamisen hallintaa, työn mielekkyyttä, luovuutta ja vapautta. Työntekijä pohtii oman työnsä hallintaa, osaamisen ylläpitoa ja kuinka kehittyä tulevaisuudessa. Arviointina toimivat kehityskeskustelut, innovaatiot ja tieteelliset sekä taiteelliset tuotokset. (Työturvallisuuskeskus 2014.)

4.2 Työhyvinvoinnin parantaminen

Työhyvinvoinnin kehittämiseen ei ole yhtä ja ainoaa keinoa. Edellisessä luvussa käsiteltyä työhyvinvoinnin portaat -asteikkoa voidaan käyttää yhtenä apuvälineenä, mutta myös muita keinoja on olemassa.

Työhyvinvointia voidaan parantaa kehityskeskusteluilla. Se on tehokas tapa lisätä luottamusta ja hyvinvointia työpaikalla. Erityisesti kehityskeskustelut auttavat silloin, kun työntekijä hakee sairauslomaa sen takia, että häntä ei huvita tulla töihin. Kehityskeskustelut auttavat selvittämään, mistä haluttomuus johtuu ja liittyykö se työilmapiiriin, kommunikointiin tai työtehtäviin. Erilaisilla työhyvinvoinnin kehittämisohjelmilla on ilmapiiriä parantavia ja sairauspoissaoloja vähentäviä vaikutuksia. Ohjelman tulisi olla monipuolinen, eikä pelkästään yhteen asiaan keskittyvä, pelkät yksittäiset tykypäivät eivät riitä työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tärkein edellytys työhyvinvoinnin parantamiseen on johdon ja työntekijöiden yhteinen halu saavuttaa parempi työhyvinvoinnin taso. Vaikka työhyvinvoinnin kasvattaminen vaatii yritykseltä rahallista panostamista, niin voidaan sanoa, että keskimäärin rahat tulevat kolminkertaisena takaisin seuraavan kolmen vuoden aikana. (Aalto 2006, 16.)

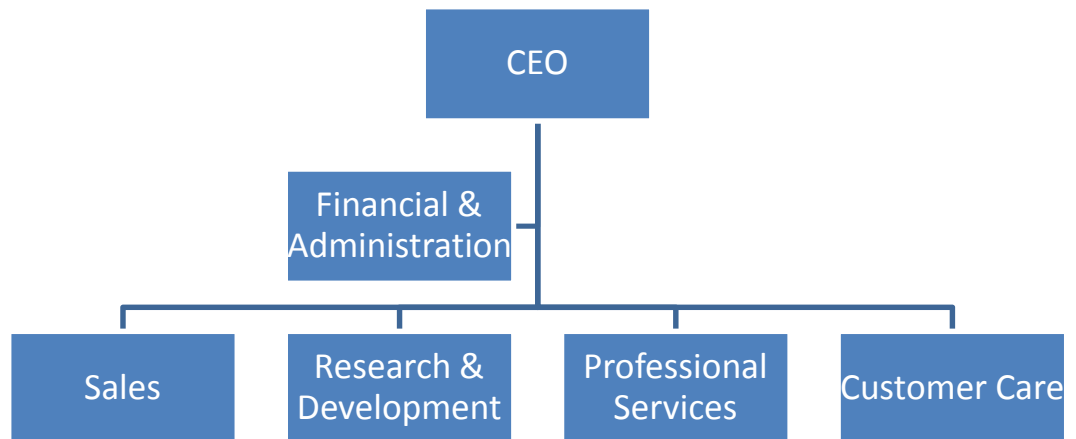
5 CASE ACCANTO SYSTEMS OY

Accanto Systems Oy syntyi, kun suomalainen Lte Innovations Oy osti italialaisen Sunrise telecom PPG liiketoiminnan joulukuussa vuonna 2008. Italian toimipiste oli tytäryritys ja emoyritys toimi Suomessa. Vuonna 2012 yritys myi osan Italian liiketoiminnastaan Netscout Systems Inc:lle ja päätti panostaa Suomen toimintoihin. Kaupan jälkeen Italiaan jäi hallinnollista toimintaa, ja toimipiste lopetettiin vuoden 2013 aikana. Vuoden 2013 lopussa yrityksellä oli yli 40 työntekijää, sopimuskonsulttia sekä myyjää.

Accanto Systems Oy kehittää Customer Experience Analysis -ratkaisuja ja teknologiaa palveluoperaattoreiden käyttöön. Yhtiön strategiana on kehittää ja toimittaa edistyksellistä ohjelmistoteknologiaa, jolla operaattorit pystyvät aiempaa huomattavasti tehokkaammin hyödyntämään arvokasta asiakastietoa, jota he keräävät verkoistaan. Tavoitteena on olla johtava Customer Experience Analyysijä tuottava yritys maailmassa. Yrityksen arvoiksi on määritelty neljä asiaa, joiden avulla tavoitteisiin halutaan päästä. Ohjelmistoteknologia kehittyy nopeaa vauhtia koko ajan, joten uusia innovaatiota tarvitaan lisää. Jatkuvien innovaatioiden keksiminen on yksi yrityksen arvoista, kuten myös jokaisen yksilön kunnioittaminen ja hänen luottaminen. Muita arvoja ovat tinkimätön asiakaspalvelu ja periksiantamattomuus. Nämä kaikki asiat nivoutuvat hyvin yhteen, kun halutaan antaa henkilökunnalle mahdollisuus keksiä uusia ratkaisuja. (Multanen 2014.) Yritys on asiantuntijaorganisaatio, joten työntekijöiltä odotetaan luovia ratkaisuja. Sen takia yritystä on vaikea ohjata, mutta kehityskeskustelut ovat sopiva väline ohjaamiseen. (Juurinen 2014.)

Yrityksessä on tällä hetkellä viisi eri osastoa: Sales, Professional Services, Research and Development, Customer Care ja Financial & Administration. Sales osasto vastaa tuotteiden myynnistä asiakkaille. Professional Services huolehtii tuotteiden toimituksista, koulutuksesta ja konsultoinnista asiakkaalle. Kun asiakasprojekti on saatu loppuun, siirretään se ylläpitoon eli Customer Caren vastuulle. Ylläpito valvoo, että järjestelmä toimii ja kommunikoi asiakkaan kanssa, jos on ongelmia. Research and Development osaston vastuulla on tuotekehitys. Financial & Administration huolehtii yrityksen taloushallinnosta ja muista hallinnon asiois-

ta. Kuviossa 4 esitetään yrityksen organisaatiokaavio. Jokaisella yksiköllä on oma esimies, joka on vastuussa osastonsa toiminnasta.



KUVIO 4 Organisaatiokaavio

5.1 Kehityskeskustelujen nykytila yrityksessä

Tällä hetkellä yrityksessä ei ole yhdenmukaista kehityskeskustelujärjestelmää. Yrityksessä ovat esimiehet vaihtuneet useasti, joten osaksi sen takia jatkuvaan käytäntöön ei ole vielä päästy. Kehityskeskustelut kuitenkin halutaan saada osaksi yrityksen vakiintunutta toimintaa, jotta johto ja esimiehet saavat tarvittavan tiedon työntekijöiden motivaatiosta, toiveista ja tavoitteista ja puolestaan työntekijöille voidaan jakaa tietoa yrityksen tulevista tavoitteista ja suunnitelmista. Nyt on kuitenkin hyvä tilaisuus aloittaa kehityskeskustelujen käyminen ja jatkaa niitä, vaikka organisaatiomuutoksia tulisi. Kaikkien osastojen on tarkoitus käyttää samaa keskustelupohjaa.

5.2 Esimiesten käsitys kehityskeskusteluista

Tätä case-tutkimusta varten pyydettiin kaikkia esimiehiä vastaamaan sähköpostitse muutama kysymykseen selvittääkseen heidän mielikuviaan kehityskeskusteluista sekä yrityksen tavoitteista. Yksi avaintekijä onnistuneisiin kehityskeskusteluihin on se, että esimiehet ymmärtävät keskusteluiden merkityksen niin yrityksen, esimiehen kuin työntekijän näkökulmasta. Tämän kyselyn perusteella ymmärretään paremmin, mitä he keskusteluilta olettavat saavansa ja kuinka paljon lisätietoa he kehityskeskusteluista tarvitsevat. Kysymykset syntyivät, kun haluttiin tietää esimiehen tämän hetkiset ajatukset ja toiveet keskusteluista ja tietävätkö he yrityksen tavoitteet ja arvot. Kyselyssä painotettiin, että oikeita tai vääriä vastauksia ei ole, vaan vastaukseksi toivotaan henkilökohtaisia mielipiteitä. Kysely toteutettiin sähköpostitse sen takia, että osa esimiehistä työskentelee eri paikkakunnilla, joten yhteisen ajan löytäminen haastatteluun olisi ollut vaikeaa. Toiseksi, esimiehille haluttiin antaa aikaa miettiä vastauksia ja vastata heille parhaiten sopivaan aikaan. Vastaukset pyydettiin palauttamaan noin viikon aikana.

Esimiehiltä kysyttiin seuraavia asioita:

1. Mitä toivot esimiehenä saavasi irti kehityskeskusteluista?
2. Mitä toivot yrityksen saavan keskusteluista?
3. Mitä toivot työntekijän saavan irti keskusteluista?
4. Tiedätkö yrityksen vision/tavoitteet ja arvot? Osaatko kertoa ne myös muille työntekijöille?
5. Miten seuraat / huolehdit, että asetetut tavoitteet toteutuvat?
6. Miten valmistaudut palautteen saamiseen?

Esimiehet toivoivat saavansa palautetta työstään kasvotusten, pystyvänsä tarjoamaan mielekkäämpiä työtehtäviä sekä kuulevansa työntekijöiden jaksamisesta ja motivaatiosta. Kehityskeskustelut koettiin myös hyväksi keskustelumuodoksi, jossa myös muuten hiljaisemmat työntekijät pääsevät kertomaan mielipiteensä. Yrityksen hyödyt keskusteluista koettiin hyvin pitkälle samaksi kuin esimiehen hyödyt. Koettiin, että keskustelujen avulla yritys saa motivoituneempia työntekijöitä, ja se on osaksi hyvän esimies-alaisuuden ansiota. Yhdessä vastauksessa viidestä mainittiin, että kehityskeskustelujen avulla yritys pääsee kehittämään

henkilöstön osaamista oikeaan suuntaan ja keskusteluissa asetettujen tavoitteiden avulla päästään yrityksen tavoitteisiin. Työntekijän hyödyt keskusteluista koettiin olevan lähinnä parempi motivaatio omaan työhönsä. Keskusteluissa työntekijä pääsee kertomaan omat mielipiteensä työtehtävistään ja niiden mielekkyydestä ja työntekijä saa tunteen, että häntä todella kuunnellaan.

Suurin osa esimiehistä kertoi, että he luulevat tietävänsä ainakin osan yrityksen tavoitteista ja visiosta. Jotta yrityksen tavoitteisiin päästäisiin, pitää esimiesten tietää tavoitteet ja ohjata yksikkönsä toimintaa sen suuntaan. Lähes kukaan ei mielestään tiennyt yrityksen arvoja. Tavoitteet ja arvot olisi siis hyvä kerrata kaikille yrityksen työntekijöille. Jos ne eivät ole selvillä esimiehillä, ei voi olettaa työntekijöiden niitä tietävän.

Tavoitteiden seuranta vaihteli paljon. Esimerkiksi myynnissä tavoitteita seurataan kuukausittain. Myynnissä tavoitteiden seuranta onkin helpompaa ja konkreettisena mittarina voidaan käyttää euromääraistä myyntiä. Muilla yksiköillä ei ole konkreettisia mittareita seurantaan ollut. Tällä hetkellä tavoitteita seurattiin päivittäisellä kommunikoinnilla tai katsottiin ennen seuraavaa kehityskeskustelua päästiinkö tavoitteeseen vai ei. Kaikki eivät myöskään asettaneet keskusteluissa mitään tavoitteita.

Palautteen vastaanottamiseen ei erityisesti valmistauduttu. Monet toivoivat saavansa palautetta myös keskustelujen ulkopuolella. Tärkeimmät palautteet kirjattiin ylös ja esimies käsitteli asiaa mielessään myöhemmin. Yksi esimies vastasi, että yrittää tietoisesti olla miettimättä omaa mielipidettänsä asiasta ja kuunnella vain työntekijän näkemystä asiasta.

Vastausten perusteella voidaan sanoa, että yhdenmukaisuus keskusteluista puuttuu. Myös esimiesten näkemykset erosivat jonkun verran toisistaan, vaikkakin paljon yhtäläisyyksiä oli. Tällä hetkellä kehityskeskustelut ovat hyvin irrallisia, yksittäisiä keskusteluja, eivätkä niinkään tiivis kokonaisuus, mihin tulisi pyrkiä. Tämän hetkissä keskusteluissa ei niinkään käyty läpi yrityksen tavoitteita ja miten niihin päästäisiin, vaan enemmänkin, mitkä ovat yksittäisen työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet. Kuitenkaan tämä ei ole kehityskeskustelujen tarkoitus, var-

sinkaan silloin, kun yritetään täyttää yrityksen tavoitteet. Kyselyn perusteella voikin todeta, että kunnon kehityskeskustelupohja ja ohjeet tulevat tarpeeseen.

5.3 Hyvä kehityskeskustelu käytäntö

Case-tutkimuksen tavoitteena on yhtenäistää Accanto Systems Oy:n kehityskeskusteluja ja luoda keskusteluille uusi pohja. Teoriaosuudessa esitettyjen ja opittujen tietojen pohjalta on luotu yritykselle sopiva kehityskeskustelukäytäntö. Aikataulullisesti kehityskeskustelujen info-tilaisuus tulisi pitää maaliskuun 2014 aikana. Tarkoituksena on, että kaikki kehityskeskustelut pidetään ennen kesälomia eli käytännössä ennen kesäkuuta. Seuraavat keskustelut pidetään syksyllä lokamarraskuussa. Kaksi kertaa vuodessa pidettävät keskustelut takaavat tarkemman tavoitteiden seurannan. Lisäksi, jos yrityksessä tapahtuu paljon muutoksia, saatetaan tavoitteita asettaa useammin kuin kerran vuodessa. Kolmannet keskustelut pidetään keväällä 2015 ja sen jälkeen on esimiehen harkinnassa pidetäänkö keskustelut kerran vai kaksi vuodessa. Käyttöänoton alussa ainakin voidaan suositella kahden keskustelun vuositahtia.

Ennen kuin pidetään tiedotustilaisuus uusista kehityskeskusteluista koko työyhteisölle, toivotaan esimiesten paneutuvan asiaan aikaisempaa enemmän. Tämä opinnäytetyön yksi tarkoitus on auttaa esimiehiä hahmottaan keskusteluiden kokonaisuus. Heidän pitää ymmärtää, miksi keskusteluja pidetään ja miten niistä saadaan paras hyöty niin yritykselle kuin työntekijälle. Heidän tulee olla valmiita selittämään syyt myös työntekijöille. Esimiesten tulee tehdä keskusteluista yhteenveto yrityksen johdolle, kuitenkin niin, että työntekijöiden henkilöllisyys ei siitä selviä. Yhteenvedossa tulisi olla esimerkiksi jokaisen työntekijän nykyinen osaaminen, koulutustarpeet sekä sovitut tavoitteet. Sen avulla voidaan helpommin tarkastella työntekijöiden kokonaisosaamista ja uusia työntekijöitä rekrytoidessa voidaan katsoa, minkälaista osaamista yrityksestä vielä puuttuu.

5.4 Tiedotus uudesta toimintatavasta

Tiedotus uudistuneista keskusteluista tulee järjestää kerralla koko yritykselle, eikä osastottain. Näin ollen yrityksen johto pystyy vastaamaan tuleviin kysymyksiin kaikille kerralla ja mahdollisilta turhilta huhuilta vältytään. Yrityksellä on käytössä Lynx- järjestelmä, jonka avulla voidaan kokoukseen kutsua myös etänä työskentelevät. Tilaisuuden voi yhdistää osaksi muuta johdon pitämää kokousta. Kokouksen tulisi pitää yrityksen toimitusjohtaja, koska hänellä on paras tietämys yrityksen asioista ja hän osaa vastata parhaiten kysymyksiin. Kokouskutsu tulee lähettää kaksi viikkoa ennen kokousta, jotta mahdollisimman moni pääsee paikalle. Kokousmuistio laitetaan yrityksen intranettiin, jotta myös poissaolijat näkevät, mitä on kerrottu ja keskusteltu.

Kokouksessa kerrotaan, miksi keskusteluja on haluttu uudistaa ja mitä hyötyjä yritys haluaa niistä saada. Työntekijöille kerrotaan, että johto ottaa avoimin mielin vastaan parannusehdotuksia ja hyviä ideoita pyritään toteuttamaan tilanteen mukaan. Avoimen ja vilpittömän keskustelun avulla voidaan parantaa koko työyhteisön hyvinvointia ja motivaatiota. Tiedotustilaisuuden tarkoituksena on myös osoittaa työntekijöille, että koko yritys, ylintä johtoa myöten, on hankkeen takana ja keskusteluihin halutaan panostaa. Tiedotustilaisuudessa on myös hyvä tuoda ilmi, että keskustelut ovat täysin luottamuksellisia, eikä tieto niistä mene eteenpäin. Kehityskeskusteluun tulee varata noin tunti aikaa. Mielellään kuitenkin niin, että jos keskustelu venyy, niin sitä ei tarvitse kesken lopettaa. Esimiehet sopivat jokaisen työntekijän kanssa heille sopivan ajan keskustelulle.

5.4.1 Esimiehen valmistautuminen

Esimiehen ensimmäisenä tehtävänä on tutustua tähän materiaaliin, miten valmistautua kehityskeskusteluihin. Esimies varaa jokaisen kanssa sopivan keskusteluajankohdan. Keskusteluja ei mielellään pidetä heti maanantaina, eikä perjantain viimeisillä tunneilla. Ajaksi on hyvä varata noin tunti, mutta mielellään niin ettei kummallakaan osapuolella ala seuraava palaveri heti sen jälkeen. Jos keskustelut venyvät on ne kuitenkin parempi viedä yhdellä kerralla loppuun, eikä jatkaa toi-

sella kertaa. Kutsu keskusteluun on hyvä lähettää ajoissa, mielellään viimeistään kaksi viikkoa ennen keskustelua, jolloin myös työntekijällä on tarpeeksi aikaa valmistautua keskusteluun. Paikaksi on hyvä valita rauhallinen neuvotteluhuone ja välttää mahdollisia keskeytyksiä.

Keskustelun aluksi on hyvä luoda luottavainen tunnelma ja esimies voi avata keskustelun jostakin työntekijälle tärkeästä asiasta, kuten lemmikeistä tai harrastuksista. On myös hyvä muistuttaa työntekijää, että keskustelut ovat täysin luottamuksellisia. Esimiehen vastuulla on, että ilmapiiri säilyy hyvänä ja todella kuunnellaan toista osapuolta, eikä kumpikaan rupea puhumaan toisen päälle.

Seuraavaksi on hyvä käydä kehityskeskustelun tavoitteet läpi, minkä takia niitä järjestetään ja mikä on keskustelun runko. Esimiehen on myös hyvä miettiä etukäteen täsmentäviä kysymyksiä, jos käy niin, että keskustelusta ei muuten saada mitään hyötyä. Toiset työntekijät kun puhuvat paljon ja toiset puolestaan ovat hiljaisempia.

5.4.2 Työntekijän valmistautuminen

Myös työntekijän on hyvä valmistautua kehityskeskusteluihin, jotta keskustelusta saadaan enemmän tietoa. Työntekijän on hyvä kerrata edellisen kauden tavoitteet ja onko niihin päästy. Jos tavoitteisiin ei ole päästy, on hyvä miettiä mitkä syyt siihen vaikutti. Ovatko tekijät enemmän henkilökohtaisia, vai eikö työntekijä saanut tukea ja apua tarpeeksi muilta onnistuakseen. Tämä edellyttää, että aikaisempia kehityskeskusteluja on käyty.

Työntekijän on hyvä miettiä asioita, mistä haluaisi esimiehen kanssa keskustella ja kirjata ne ylös. Keskustelutilanteessa asiat helposti unohtuvat, eikä kaikesta välttämättä muista mainita. Mietintää auttaa, kun käy lävitse kehityskeskustelupohjan. Onko esimerkiksi työilmapiirissä jotain parantamisen varaa tai onko työtapoihin parannusehdotuksia? Toimiiko kommunikointi toivotulla tavalla ja saako työntekijä tarpeeksi tietoa? Mitkä olisivat henkilökohtaiset tavoitteet seuraavalle kaudelle? Mieleen tulevia asioita kannattaa myös listata koko kehityskeskustelui-

den välisenä aikana, eikä vasta keskusteluja edeltävänä päivänä kovassa kiireessä. Parannusehdotukset eivät yleensä tule väkisin miettimällä, vaan käytännön koke-
muksien kautta.

5.5 Keskustelun kulku

Keskustelut on jaettu kuuteen eri osuuteen. Ensimmäisenä käydään läpi nykyinen toimenkuva. Varsinkin ensimmäistä kehityskeskustelua käydessä se on hyvä käydä läpi perusteellisesti. Jos esimies on uusi asemassaan, saa hän näin kartoitettua työntekijöiden tehtävät paremmin. Seuraaviin kehityskeskusteluihin esimies täyttää tämän kohdan jo valmiiksi, koska oletetaan, että työtehtävät pysyvät suurin piirtein ennallaan. Ensimmäisenä listataan työntekijän tärkeimmät työtehtävät. Seuraavana on tarkoitus listata tehtäviä, jotka eivät varsinaisesti hänelle kuulu, mutta jotka kuitenkin on hoidettava. Vasta paperille listaamisen jälkeen usein havahdutaan, miten paljon tällaisia töitä on ja miten paljon ne vievät työntekijän aikaa. Tässä vaiheessa on myös hyvä miettiä, ovatko kaikki listatuista töistä todella tarpeellisia ja voitaisiinko niiden tekemiseen käytettyä aikaa lyhentää.

Kolmantena asiana on käydä läpi työtehtävät. Mitkä tehtävät innostavat eniten ja vähiten työntekijää ja perustelut vastauksiin. Kysymysten avulla voidaan ohjata työtehtäviä työntekijää enemmän motivoituneempaan suuntaan. On kuitenkin hyvä pitää muistissa, että työtehtävien suuntaa määrittellessä ei voida ajatella pelkästään yksilön halua ja toiveita, vaan pitää ensimmäisenä ottaa huomioon yrityksen tavoitteet ja mitä työtehtäviä tarvitsee tehdä, että tavoitteisiin päästään. Kuitenkin työntekijöiden hyvän motivaation kautta tavoitteet on helpompi saavuttaa. Nykyisen toimenkuvan viimeisinä asioina kysytään, kuinka hyvin nykyiset tehtävät vastaavat osaamista ja minkä tehtävien suorittamisessa on hankaluuksia. Kysymysten avulla selvitetään työntekijän tietotaitoa ja selviytyykö työntekijä mahdollisista tulevista vaativammista tehtävistä. Samalla myös saadaan selville, mitkä asiat tuottavat vaikeuksia ja tarvitseeko työntekijä koulutusta tai voidaanko haasteita tuottavat työtehtävät siirtää toiselle työntekijälle.

Toisessa osuudessa käydään läpi työympäristöön liittyviä tekijöitä. Yrityksen yksi arvoista on tuottaa jatkuvasti uusia innovaatioita. Useissa tutkimuksissa on todettu, että työympäristö vaikuttaa henkilökunnan mieleen ja sitä kautta myös inspiraatioihin. Päästäkseen yrityksen tavoitteisiin ja uusiin innovaatioihin täytyy panostaa myös viihtyvyyteen ja ilmapiiriin. Toisessa osuudessa on kysytty, millaiseksi koet työympäristön ja työvälineet ja olisiko niihin liittyen parannusehdotuksia. Huonot ja hitaasti toimivat työvälineet saattavat tulla yritykselle kalliiksi, jos niiden takia tehokasta työaikaa menee hukkaan. Varsinkin it-alalla uusiin koneisiin panostaminen voi tuoda huomattavia säästöjä, jos muuten laitteiden hitauden takia kuluisi kallista työaikaa. Pienillä panostuksilla työympäristöön, kuten huonekasveilla ja väreillä, voidaan tuoda paljon lisää viihtyvyyttä.

Accanto Systems Oy:llä työskennellään paljon ryhmissä ja kommunikointia muiden kanssa on paljon, joten viihtyisä työilmapiiri on hyvin tärkeä onnistumisen kannalta. Työntekijää pyydetään listaamaan muutamia positiivisia ja parannettavia asioita. Vaikka kehityskeskustelulomakkeeseen on merkattu kolme kohtaa kumpaakin, ei se tarkoita että keskustelussa pitäisi keksiä kolme positiivista ja negatiivista asiaa. Tässä on parasta antaa vapaus haastateltavalle ja katsoa, montako asiaa tulee mieleen ilman painostusta. Sen jälkeen kysytään, minkälaiseksi työntekijä kokee oman roolinsa työyhteisössä. Sanooko työntekijä mielummin omat mielipiteensä kaikkien kuullen asiasta, vai pitääkö ne mielummin omana tietonaan. Saako hiljaisemmatkin työntekijät tarvittaessa äänensä kuuluviin?

Sen jälkeen on haastattelussa muutama monivalintakysymys, missä yksi tarkoittaa huonoa ja 4 erinomaista. Kyselyyn on tarkoituksella annettu 4 eri vastausvaihtoehtoa, jotta mielipiteen on aina kallistuttava hyvän tai huonon puoleen. Siinä kysytään viihtyvyyttä työpaikalla työilmapiirin näkökulmasta, kuinka hyvin saa neuvoja ja tukea kollegoiltaan ja oman motivaation tasoa. Viimeisenä kysytään miten työntekijä voisi parantaa omaa motivaatiotaan. Tätä kysymystä erityisesti on syytä miettiä, jos työntekijä on vastannut edelliseen kysymykseen motivaation olevan huono tai välttävä.

Kolmannessa vaiheessa arvioidaan esimiehen johtamistaitoja ja saako työntekijä yrityksen johdolta tarpeeksi haluamaansa informaatiota. On hyvä muistaa, että case-yritys on pieni alle 50 työntekijän yritys, joten yrityksen johdon pitäisi olla helposti lähestyttävissä. Seuraaviin kysymyksiin vastataan asteikolla 1 – 4, yksi tarkoittaa erittäin huonoa ja neljän erinomaista. Myös perusteluita toivotaan, varsinkin jos vastaus on erittäin huono tai kohtalainen. Haastattelussa kysytään, saako työntekijä riittävästi tukea ja palautetta työstään, entä saako työntekijä riittävästi tietoa tulevista muutoksista työstä tai työympäristöstä? Lopuksi työntekijä antaa kokonaisarvosanan esimiehelleen. Sen jälkeen käydään läpi johdon kanssa kommunikointia ja kysytään, saako työntekijä yrityksen johdolta tarpeeksi tietoa koko yrityksen tilanteesta ja tulevista muutoksista ja olisiko kommunikointiin antaa parannusehdotuksia. Yritys on pieni ja huhut käytävillä liikkuvat nopeasti. On mahdollista, että esimies tietää oman yksikkönsä tulevaisuuden suunnitelmista tarkasti, mutta ei ole käsitystä koko yrityksen tilanteesta. Työntekijöitä kuitenkin kiinnostaa tietää yrityksen kokonaistilanne ja mitä muutoksia tulevaisuus tuo. Seuraavassa onkin kysytty mistä asioista työntekijä haluaisi enemmän tietoa johdolta.

Neljännessä osuudessa hahmotetaan edellisen kauden suoriutumisen arviointia. Haastateltava kertoo, missä työtehtävissä hän on suoriutunut ja missä on kokenut epäonnistumisia. Mitkä asiat ovat edistäneet tavoitteisiin pääsyä ja mitkä ovat hidastaneet? Lopuksi on vielä edellisen kauden yhteenvedon aika, ollaanko asetettuihin tavoitteisiin päästy?

Viidentenä osuutena on tulevan kauden tavoitteiden asettaminen. Tämä osuus on jätetty tarkoituksella viimeiseksi, koska kaikki aikaisemmat kohdat pohjustavat tätä osuutta. Jos työilmapiiri tai johtamistaidot ovat huonoja, ei voida automaattisesti olettaa, että työntekijä silti pääsisi haluttuihin tavoitteisiin. Tässä vaiheessa on vielä hyvä käydä yhdessä läpi yrityksen tavoitteet ja miten niihin päästään.

Pyrkimyksenä on päästä kohti yrityksen tavoitteita, eikä pelkästään täyttää jokaisen henkilökohtaisia toiveita. Tästä on syytä kertoa myös työntekijälle väärinkäsitysten välttämiseksi. Tarkoituksena on kuitenkin kuunnella myös työntekijän henkilökohtaisia tavoitteita, jotta työtä voidaan ohjata toivottuun suuntaan ja saadaan

motivoituneita työntekijöitä. Ensimmäisenä kysytään mihin suuntaan työntekijä haluaisi kehittyä ja minkälaisia tavoitteita seuraavalle kaudelle hän haluaisi asettaa. Sen jälkeen esimies kertoo hänen ja yrityksen näkemyksen tulevista työtehtävistä ja perustelee, minkä takia juuri nämä työntehtävät kuuluisivat työntekijälle. Sen jälkeen mietitään yhdessä esimiehen kanssa seuraavan kauden tavoitteet ja miten tavoitteisiin päästään. Tässä vaiheessa esimiehen pitää ajatella asiaa yrityksen näkökulmasta, minkälaisien tehtävien kautta yrityksen tavoitteisiin päästään ja mitä koko tiimiltä vaaditaan. Samalla myös kirjataan ylös, mihin mennessä tavoite tulee saavuttaa ja onko siinä jonkinlaisia välietappeja. Esimerkiksi myynnillä voi olla oma tavoite joka kuukaudelle tai kvartaalille. Välietappien sopiminen voi helpottaa tavoitteiden saavuttamista ja samalla voidaan katsoa ollaanko vielä tavoite aikataulussa.

Tavoitteiden määräaika voi olla myös kehityskeskustelujen väli, niin kuin se yleensä on. Tässä on kuitenkin hyvä pitää mielessä, että tavoitteita voi olla monenlaisia ja kaikkien tavoitteiden seuraaminen pelkästään kehityskeskusteluissa ei riitä. Tavoitteiden mittaamiseen voidaan käyttää erilaisia mittareita, mutta koska yrityksessä on monenlaisia työtehtäviä, ei voida kehityskeskusteluihin laittaa yhtä tiettyä mittaria. Jotta haluttuihin tavoitteisiin päästään, saattaa työntekijä tarvita lisäkoulutusta. Koulutuksen tarpeesta tulisi keskustella ja miettiä, mitä koulutusta yritys pystyy tarjoamaan. Riittääkö esimerkiksi kollegan neuvot saamaan tarvittava tietotaito, vai onko parempi mennä ulkopuolisen järjestämälle kurssille. Vai onko työntekijällä jo tietotaito ja koulutusta ei tarvita?

Viimeisenä kohtana kehityskeskusteluissa on muut asiat. Niihin kirjataan asiat joista ei päästy yhteisymmärrykseen syystä tai toisesta. Epäselviin asioihin tulee palata, kun niihin on saatu lisäinformaatiota muualta. Jos on jotain muuta huomioitavaa asiaa keskusteluissa käynyt ilmi, tulisi ne kirjata tähän. Esimerkiksi jos työntekijä tietää joutuvansa leikkaukseen ja siitä aiheutuu pidempi sairausloma, voidaan se kirjata tähän. Se kun saattaa olla yksi syy, miksi ei voida liian suuria tavoitteita asettaa.

Keskustelujen jälkeen esimiehen tulee lähettää kehityskeskustelulomakkeen sähköisesti työntekijälle. Kun kumpikin osapuoli on lukenut lomakkeen huolellisesti läpi, tulee heidän allekirjoittaa se. Esimies hoitaa arkistoinnin.

5.6 Kehityskeskustelujen yhteenveto

Keskustelujen jälkeen esimies tekee oman osastonsa keskusteluista kaksi yhteenvetoa, toisen oman osaston työntekijöille ja toisen yrityksen johdolle. Työntekijöille esitettävä yhteenveto on yksi osa yrityksen johdolle esitettävästä ja näin ollen suppeampi.

Yrityksen johdolle tehtävässä yhteenvedossa esitetään perusteellisemmin läpi kehityskeskusteluista saatu tieto. Tiedot esitetään niin, että yksittäistä työntekijää ei pystytä tunnistamaan. Yhteenvetoon listataan kaikkien työntekijöiden tämän hetkiset työtehtävät, tulevaisuuden tavoitteet ja koulutustarpeet. Näin yrityksen johdolla pysyy paremmin ymmärrys, minkälaista tietotaitoa yrityksellä tällä hetkellä on ja minkälaista koulutusta tarvitaan. Keskustelujen tuloksia voidaan käyttää apuna, kun mietitään tulevia rekrytointeja ja mitä taitoja uudelta työntekijältä tarvitaan. Onko joidenkin tehtävien suorittamisessa vaikeuksia, mihin tarvittaisiin osaavampi ihminen vai riittääkö vanhan työntekijän koulutus?

Yhteenvedossa käydään läpi myös työntekijöiltä tulleet uudet keksinnöt, parannusehdotukset ja toiveet. Voidaanko toiveita toteuttaa ja millä aikataululla? On myös hyvä perustella, miksi joitain toiveita ei voida toteuttaa, jotta esimies voi kertoa perustelut työntekijöille. Perustelut saattavat auttaa myös työntekijää ymmärtämään, miksi yritys ei halua ehdotukseen panostaa ja näin ollen ymmärtää kokonaisuuden paremmin. Yhteenveto käydään läpi yrityksen johtoryhmässä, jossa on paikalla toimitusjohtajan lisäksi kaikki esimiehet. Kokous tulee pitää viikon jälkeen viimeisistä keskusteluista, kuitenkin niin, että kaikkien osastojen kehityskeskustelut ovat keretty jo pitämään. Johdolle esitetty yhteenveto tulee olla pidettynä ennen kuin työntekijöille pidetään kokous.

Työntekijöille esitettävässä yhteenvedossa kerrotaan työntekijöiltä tulleita toiveita ja parannusehdotuksia. Mikäli parannusehdotukset ovat toteutettavissa, kertoo esimies millä aikataululla ne tullaan toteuttamaan. Toiveiden toteuttaminen viestii siitä, että yritys todella välittää työntekijöiden mielipiteistä ja on valmis niitä toteuttamaan. Jos työilmapiirissä on parantamisen varaa, voidaan yhdessä miettiä, miten sitä voitaisiin parantaa ja sitä kautta lisätä jokaisen työhyvinvointia. Yhteenvedoa tehdessä on hyvä muistaa, että kenenkään yksittäisen työntekijän mielipide ei tule esiin, eikä mielipiteistä pystytä tunnistamaan kuka sen on sanonut. Yhteenvedo ehdotuksista tulee esittää osaston viikkopalaverissa ennen kesälomien alkua, mielellään kahden viikon sisällä viimeisestä kehityskeskustelusta. Samalla voidaan myös keskustella yleisellä tasolla, miten kehityskeskustelut onnistuivat ja oliko esimerkiksi varattu aika riittävä.

6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää kehityskeskustelulomake case-yritykselle. Tavoitteena on myös lisätä niin johdon, esimiesten kuin työntekijöidenkin tietoutta, miten kehityskeskusteluista saadaan paras mahdollinen hyöty irti ja miten kehityskeskusteluiden käyminen tulisi aloittaa.

Opinnäytetyön teoria osuudessa käsiteltiin kehityskeskusteluja tavoitteiden ja työhyvinvoinnin näkökulmasta: Mitä tavoitteita yritys voi asettaa, mitä tavoitteita työntekijällä on ja miten nämä kaksi tavoitetta voidaan yhteen sovittaa. Toisessa osuudessa käsiteltiin kehityskeskusteluiden käsitettä, historiaa ja keskusteluiden tavoitteita eri osapuolten näkemyksistä. Teoriassa käytiin myös läpi, mitä ongelmia keskusteluissa saattaa esiintyä ja miten keskusteluihin tulee valmistautua ja mitkä ovat valmistautumisen vaiheet. Kolmannessa luvussa käsiteltiin työhyvinvoinnin näkökulmaa ja miten sitä voidaan parantaa. Teoriaosuuden avulla on selvitetty, mitä asioita tulisi ottaa huomioon kehityskeskusteluja pidettäessä ja kehityskeskustelulomaketta tehtäessä. Teoriaa on sovellettu case-yrityksen tarpeisiin, jotta päästäisiin yrityksen kannalta parhaaseen mahdolliseen tulokseen, eli saataisiin maksimaalinen hyöty kehityskeskusteluista. Ohjeistuksia tehdessä on huomioitu yrityksen koko ja toimiala.

Kehityskeskusteluissa painotettiin enemmän tavoitteiden näkökulmaa. Yritykselle on myöhemmin tulossa palkkiojärjestelmä, jota varten tavoitteiden määrittäminen ja arviointi on yhä tärkeämpää. Kehityskeskustelujen avulla päästään siis jo kartoittamaan paremmin tavoitteiden määrittelyä ja kokeilemaan miten tavoitteiden mittaaminen onnistuu.

Ajanpuutteen vuoksi ei kehityskeskustelulomaketta keretty kokeilemaan käytännössä. Mikäli aikaa olisi ollut enemmän, olisi ollut mahdollista kehittää lomaketta entistä paremmaksi ja kuulla arvokkaita mielipiteitä sen toimivuudesta. Kuitenkin tämän lomakkeen avulla päästään kehityskeskusteluissa alkuun ja tarpeen vaatiessa voidaan lomaketta myöhemmin korjata.

Kehityskeskusteluista on tehty useita tutkimuksia. Tämän opinnäytetyön jatkokutkimukseksi ehdottaisin, miten työhyvinvointi on lisääntynyt kehityskeskustelujen myötä. Tutkimuksessa voitaisiin käsitellä mm. miten parannusehdotukset ovat vaikuttaneet työssä viihtymiseen ja ovatko ehdotukset nopeuttaneet työntekoa. Toisena tutkimuksena voitaisiin tutkia, miten kehityskeskustelut liitetään tulevaan palkkiojärjestelmään, mistä jo aikaisemmin mainittiin. Lisäksi kehitysideana yritykselle olisi organisaatiokaavio, missä kaikille tittleille olisi määritelty tärkeimmät työtehtävät. Tulevaisuudessa yrityksen kasvaessa, voidaan miettiä käsiteltäisiinkö esimiehille annettavaa palautetta erillisessä kyselyssä. Silloin se ei vie aikaa kehityskeskusteluista, mutta kuitenkin esimiehet palautteen saisivat.

Tässä opinnäytetyössä asetetut tavoitteet työlle täyttyivät hyvin. Yritys sai toivomansa kehityskeskustelupohjan ja ohjeet sen käyttöönotolle. Tällä hetkellä ei ole mitään syytä, miksi kehityskeskusteluja pitäisi lykätä yhä kauemmaksi tulevaisuuteen. Tekijä pitää vielä opinnäytetyöstä erillisen esitelmän yrityksen esimiehille ja toimitusjohtajalle. Samalla esimiehillä on mahdollisuus kysyä kehityskeskusteluista tai lomakkeesta kysymyksiä tekijälle, näin pystytään varmistamaan, että kaikilla on sama käsitys kehityskeskusteluiden toiminnasta.

LÄHTEET

Aalto, R. 2006. Työelämän selviytymisopas. Jyväskylä: WSOYpro / Docendo-tuotteet.

Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 2. uudistettu painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Alikoski, R., Viitasalo, J. & Koponen, M. 2009. Yritystoiminnan taitajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Esimies.info 2013. Strategian jalkauttaminen ja tavoitteet. Esimies.info [viitattu 21.10.2013]. Saatavissa: <http://esimies.info/Strategian-jalkauttaminen-ja-tavoitteet.php>

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Juurinen, T. 2014 Talousjohtaja. Accanto Systems Oy. Haastattelu 18.2.2014.

Jyväskylän yliopiston Koppa. Laadullinen tutkimus. Jyväskylän yliopisto [viitattu 12.1.2014]. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Kurkela, R. 2014. Teemahaastattelu. Tilastokeskus [viitattu 8.2.2014]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>

Latham, G. 2012. Work motivation, history, theory, research, and practice. 2. painos. USA: SAGE Publications, Inc.

Lehtonen, K. 2009. Kehityskeskustelut osaamisen kehittymisen ja johtamisen vä-

lineenä. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Liiketalouden opinnäytetyö.

Martin, J. 2010. Key Concepts in Human Resource Management. Great Britain: SAGE Publications, Ltd.

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum Media Oy.

Multanen, J. 2014. Toimitusjohtaja. Accanto Systems Oy. Haastattelu 23.01.2014.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOYpro.r

Ronthy-Österberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. 3. painos. Tukholma: Liber AB.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Laadullinen tutkimus. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu 12.1.2014]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Tapaus tutkimus. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu 12.1.2014]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2013. Työhyvinvointi. [viitattu 15.2.2014]. Saatavissa: <http://www.stm.fi/tyoelama/tyohyvinvointi>

Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Työturvallisuuskeskus TTK 2014. Hyvinvoinnin portaot –malli. [viitattu 15.2.2014]. Saatavissa: http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyohyvinvoinnin_portaat/tyohyvinvoinnin_portaat_-malli

Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Helsinki: WSOY.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.

Valtiokonttori Kaiku-palvelut. 2008. Keskustele, kehitä & kehity [viitattu 5.1.2014]. Saatavissa: www.kaiku-tyonantajapalvelut.fi

Työterveyslaitos. 2013. Työhyvinvointi [viitattu 20.10.2013]. Saatavissa: <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>

Työterveyslaitos. 2013. Hyvinvointi työpaikoilla [viitattu 20.10.2013]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/sivut/default.aspx

LIITTEET

Liite 1. Tiedotustilaisuuden järjestäminen ja agenda

Liite 2. Esimiehen valmistautuminen

Liite 3. Kehityskeskustelulomake

Liite 1. Tiedotustilaisuuden järjestäminen ja agenda

- ✓ Järjestä tiedotustilaisuus koko yritykselle.
- ✓ Lähetä kokouskutsu kaksi viikkoa ennen kokousta.

Kokouksen agenda:

- ✓ Miksi kehityskeskusteluja pidetään?
- ✓ Mitä hyötyjä yritys niistä haluaa?
- ✓ Mitkä ovat yrityksen arvot ja tavoitteet?
- ✓ Kerro, että johto ottaa avoimin mielin parannusehdotuksia ja ideoita vastaan.
- ✓ Osoita, että koko yrityksen johto seisoo hankkeen takana ja haluaa, että kehityskeskusteluihin panostetaan.
- ✓ Tuo esille, että keskustelut ovat täysin luottamuksellisia.
- ✓ Esimiehet sopivat jokaisen kanssa keskusteluajankohdasta.
- ✓ Kehityskeskustelut pidetään toukokuun loppuun mennessä.
- ✓ Esimies pitää osastolle oman yhteenveto-palaverin ennen kesälomia.

Liite 2. Esimiehen valmistautuminen

- ✓ Varaa keskustelu-aika jokaiselle (vähintään 1 tunti) ja rauhallinen huone, missä keskustelu pidetään.
- ✓ Tarvittaessa ohjeista työntekijää siitä, miten valmistautua keskusteluun.
- ✓ Kertaa oma tietämys yrityksen arvoista, tavoitteista ja miten niihin päästään. Mitkä ovat oman osaston tavoitteet? Mitkä ovat toiminnan kannalta tärkeimmät esille otettavat asiat?
- ✓ Käy läpi aikaisempi kehityskeskustelu ja valmistaudu sitä kautta. Onko työntekijä päässyt tavoitteisiin?
- ✓ Mitkä olisivat tulevaisuuden tavoitteet hänelle?
- ✓ Mitä toivot keskustelun saavan aikaan ja mihin lopputulokseen päätyvän?

Liite 3. Kehityskeskustelulomake

*Kehityskeskustelulomake**Nimi:**Esimies:**Päivämäärä:**Nykyinen toimenkuva**Tärkeimmät työtehtävät:*

-

-

-

Tehtävät, jotka ei varsinaisesti kuulu toimenkuvaan, mutta jotka on hoidettava:

-

-

-

Työtehtävät, jotka innostavat eniten? Perustele.

-

-

Työtehtävät, jotka innostavat vähiten? Perustele.

-

-

*Kuinka hyvin nykyiset tehtävät vastaavat osaamistasi?**Missä tehtävissä on hankaluuksia?*

Työympäristö

*Millaiseksi koet työympäristön ja työvälineet? Kehittä-
misiäideoita?*

*Millainen on työilmapiiri? Positiiviset ja parannettavat asi-
at:*

+	-
+	-
+	-

Mikä on oma roolisi työyhteisössä?

Viihtyvyys työpaikalla, työilmapiirin näkökulmasta:

1. Huono
2. Kohtalainen
3. Hyvä
4. Erinomainen

Työtoverit neuvovat ja tukevat työtehtävissä

1. Ei lainkaan
2. Vähän
3. Hyvin
4. Paljon

Oma motivaatio

1. Huono
2. Välttävä
3. Hyvä
4. Erinomainen

Miten motivaatiosi voisi parantaa?

Esimiehen arviointi

Vastaa asteikolla 1 - 4. 1= Erittäin huono, 2= kohtalainen, 3= hyvä, 4= loistava

Saatko riittävästi tukea esimieheltä?

Saatko riittävästi palautetta työstäsi?

Saatko riittävästi tietoa muutoksista työssä ja työympäristöstä?

Kokonaisarvosana esimiehelle?

Saatko yrityksen johdolta tarpeeksi tietoa koko yrityksen tilanteesta ja tulevista muutoksista? Jos et, niin parannusehdotus?

Haluaisin seuraavista asioista enemmän tietoa johdolta:

Suoriutumisen arviointi

Miten olet suoriutunut työtehtävistä? Missä on tullut epäonnistumisia?

-
-
-

*Mitkä asiat ovat edistäneet tavoitteisiin pääsyä? Entä hidas-
taneet?*

-
-
-

Johtopäätökset:

Tulevan kauden tavoitteet

Mihin suuntaan haluat kehittyä? Henkilökohtaiset tulevaisuuden suunnitelmat, toiveet tavoitteista:

-
-
-

Yrityksen / esimiehen näkemys tulevista tehtävistä:

-
-

Seuraavan kauden tavoitteet ja miten tavoitteisiin päästään?

-
-
-

Mihin mennessä tavoitteet saavutetaan? Onko välietappeja?

-
-

Millä mittarilla tavoitteita mitataan?

-
-

Koulutustarve, jotta tavoitteisiin päästään:

-
-

Muut asiat

Asiat joista ei päästy yksimielisyyteen:

-
-

Muut huomioitavat ja keskustellut asiat:

-
-

Allekirjoitukset

Työntekijä

Esimies